

# أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي بحث ميداني

م.م. مديحة عباس خلف\*\*

أ.م. مرتضى جبار النوري\*

## المستخلص

ينصب هذا البحث على التوتر ومستوياته ومتغيراته والولاء التنظيمي ، وتتجلى أهميته بكونه حاول الربط بين مستوى التوتر والمتغيرات التي ترتبط به والولاء التنظيمي ، ويهدف هذا البحث الى معرفة العلاقة بين هذين المتغيرين وقياسها وعلى هذا الاساس تم اختبار ذلك بفرضتين الاولى للارتباط والثانية للتأثير للوقوف على مستويات التوتر وطبيعة العلاقة ونوعها بين التوتر والولاء التنظيمي من خلال استبانة تضمنت مقاييس معتمدة لقياس كل متغير من متغيرات البحث . وقد وزعت الاستبانة على (٣٠) مدير في المستويين ، الادارة الوسطى ، الادارة المباشرة في القطاعات الانتاجية ، وقد تم الاستعانة بالاساليب الاحصائية لظهور النتائج التي جاءت معززة لفرضيات البحث واهدافه والتي في ضوئها تم تحديد الاستنتاجات والتوصيات .

## Abstract

This research discusses the levels of tension and its variables , and also the organizational loyalty .

This research tries to connect the level of tension and the sections that related , including the organizational loyalty . This research aims at discovering the relation between these two variables and measuring it according to a number of hypotheses , some of them are relating to tension variables and is different levels , and the nature and the type of relation between tension and organizational loyalty by using a questionnaire . The questionnaire contains reliable measures to estimate each variable, and distributed among (30) managers in both central and direct administration in the sector of industry . Some statistical methods are used to reveal the results in order to enhance the hypotheses and the targets of research , and to determine the conclusions and recommendation .

## المقدمة :

يعد الانسان أفضل المخلوقات في الميزان الإلهي له أفكاره واحاسيسه وانفعالاته وادراكه المحددة لسلوكه الذي تمثله تصرفاته على حد سواء في بيئة العمل ، البيئة الخارجية ومحيط العائلة ، فوجود الفرد في المنظمة يقتضي عليه أن يعيش في وسط يفرض عليه بيئة جديدة تملئ عليه انظمتها وقوانينها وقيمها لذا عليه ان يتفاعل معها ومع ظروفها ، فمواجهة الفرد لهذه البيئة تفرض عليه نوعا من التوتر الذي سيكون بمثابة رد فعل نفسي وبدني تجاه بيئة العمل ومثيراتها في حالة عدم استطاعته التكيف معها بشكل يتوافق مع قدراته الذاتية وبالمحصلة النهائية نجد ان الفرد سوف يتعرض لضغوط فردية وضغوط العمل والبيئة الخارجية ، الا أن هذا لايعني دوما ان التوتر ظاهرة ضارة بل ان الفرد بحاجة الى شيء من التوتر لتعزيز

\* معهد الادارة / الرصافة .

\*\* معهد الادارة / الرصافة .

مقبول للنشر بتاريخ ٢٤/٩/٢٠١٢

حالة تفاعله في العمل ، وللتوتر اثاره وارتباطاته بالولاء الوظيفي بشكل ملموس الذي اصبح حيزا خصبا للباحثين لاغناء هذا الموضوع بمزيد من الدراسة التي انصبت على تطوير القوى العاملة لما تلعبه من دور مهم ومؤثر في كفاءة المنظمات من خلال ترسيخ قيم تطابق الفرد مع منظمته وارتباطاته بها ذلك بقبول اهدافها ورسالتها وقيمها مع بذل اقصى الجهود لتحقيقها . وعلى ضوء ذلك حددت محاور البحث بالاتي :

المبحث الاول : منهجية البحث واجراءاته .  
المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث .  
المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات .  
المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

ويعد بحثنا هذا محاولة جادة لدراسة العلاقة بين التوتر التنظيمي وبمستوياته المختلفة وقياسها مع الولاء التنظيمي في الشركتين المبحوثتين (الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية والشركة العامة للصناعات الانشائية) .

## المبحث الأول منهجية البحث واجراءاته

### ١- مشكلة البحث :

في هذا البحث الميداني تكمن المشكلة ب بروز ظاهرة التوتر في المنظمات الحديثة التي أصبحت تمثل أحد الجوانب المهمة في حياتها حيث عانى الافراد منها وذلك لوجود المواقف الضاغطة ، الا أن الفروق الفردية بين خصائص الافراد تؤدي إلى اختلاف مستوى معاناتهم من التوتر ، واخيراً الى اختلاف في ردود أفعالهم نحو المواقف الضاغطة المتنوعة وانعكاسه على ولائهم في العمل وتأسيسا على ذلك تم تناول هذه الظاهرة بالبحث الميداني .

### ٢- اهمية البحث :

يستمد البحث اهميته من الآتي :

- أ- ركز البحث على دراسة مستويات التوتر (التنبية ، المقاومة ، الانهاك) لدى العاملين ، التي تؤثر سلبا في مستوى ادائهم للعمل وقدرتهم على تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي قد تكون سببا في ضعف الولاء للمنظمة .
- ب- يحاول البحث أن يوجه أنظار أصحاب القرار للتعامل بشكل جدي مع موضوع الولاء التنظيمي وتعزيزه قدر الامكان بهدف رفع كفاءة اداء العاملين في المنظمة وتحسين انتاجيتها وفعاليتها ومن ثم تحقيق اهدافها ورسالتها .
- ج- ان شعور الباحثين بأهمية هذين المتغيرين (مستوى التوتر والولاء التنظيمي) ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط بينهما وقياسها في اطار منظمات الاعمال العراقية .

### ٣- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى :

- أ- التعرف على مستوى التوتر وعلاقته بالولاء التنظيمي الذي يترتب عليه في حقل العمل .
- ب- التعرف على مستوى تأثير التوتر في الولاء التنظيمي .
- ج- عرض نتائج البحث الذي اجراه الباحثان على عينة من المديرين والمسؤولين في مستوى الادارة الوسطى والمستوى التنفيذي .

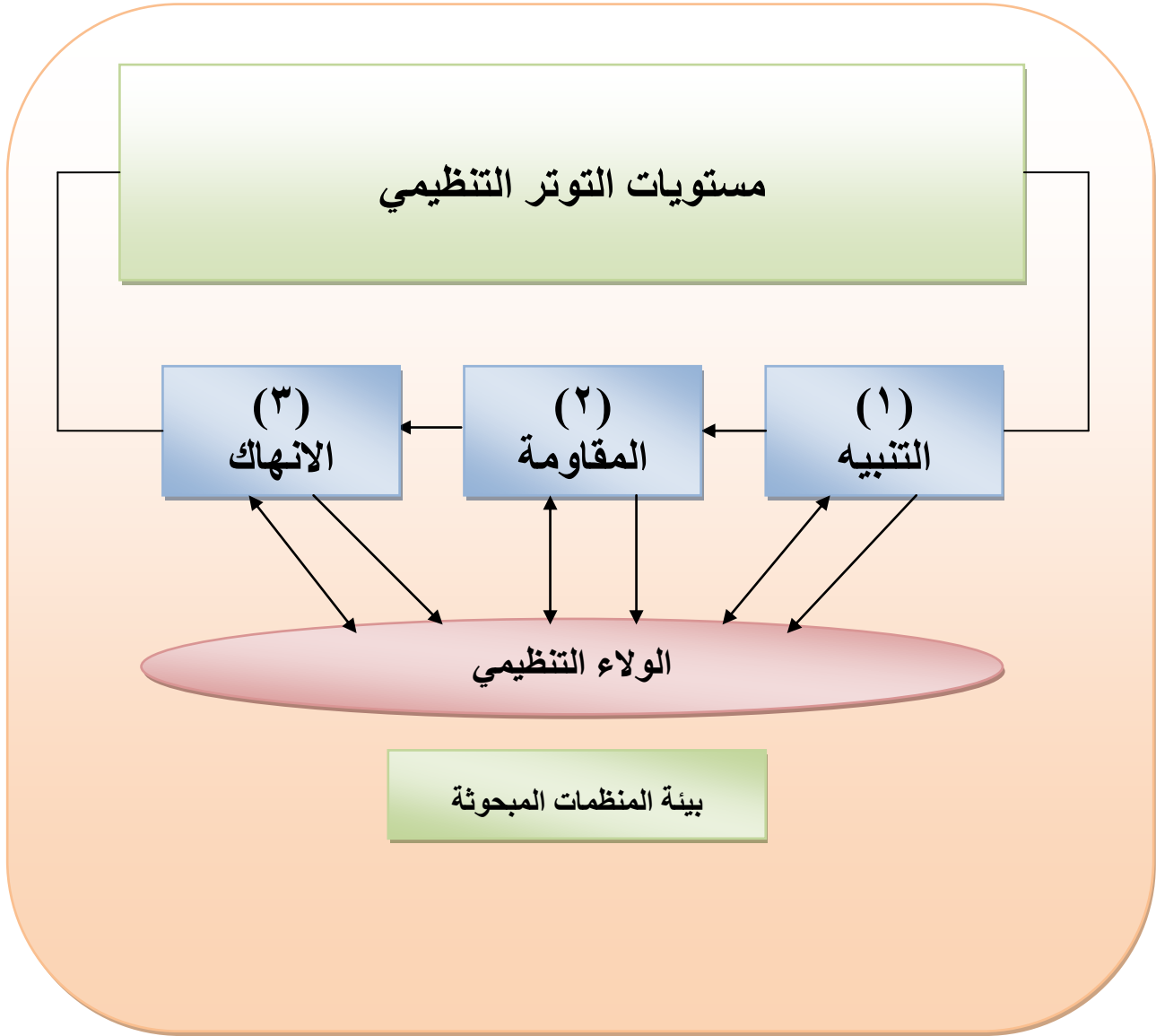
### ٤- فرضيات البحث :

في ضوء اهداف البحث ومشكلته ، تم صياغة فرضيات البحث كما يأتي :

- أ- هناك علاقة ارتباط معنوية لمستويات التوتر والولاء التنظيمي للعاملين .
- ب- هناك علاقة تأثير معنوية لمستويات التوتر في الولاء التنظيمي للعاملين .

### ٥- المخطط الفرضي للبحث :

في ضوء فرضيات البحث تم صياغة المخطط الفرضي للبحث وكما يأتي :



الشكل (١)  
المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات البحث .

#### ٦- عينة البحث وادواته:

لتحقيق أهداف البحث اقتضى الأمر اختيار عينة قصدية (عمدية) تتألف من (٣٠) مديراً ومسؤولاً في شركتين من شركات قطاع الصناعة هي الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية والشركة العامة للصناعات الانشائية وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات بناءً على مقياس (Sheldon&cohen ، ٢٠٠١) ، (Hellrigel ، ٢٠٠١) لقياس مستوى التوتر ، في حين تم الاعتماد على مقياس (Porter ، ١٩٧٤) لقياس الولاء التنظيمي .  
تضمنت الاستبانة (٢٥) فقرة الخاصة بمتغيرات البحث وموزعة وفق الجدول الآتي :

### جدول (١) توزيع فقرات الاستبانة

نوع المتغير	متغيرات البحث	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
التفسيري	مستويات التوتر ويتألف من : - مستوى التنبيه . - مستوى المقاومة . - مستوى الانهك .	١٠ فقرات	١ - ١٠
		٣ فقرات	١ - ٣
		٤ فقرات	٤ - ٧
		٣ فقرات	٨ - ١٠
المستجيب	الولاء التنظيمي	١٥ فقرة	١١ - ٢٥

واستعمل الباحثان مقياس (Likert) ذا الترتيب الخماسي في اعداد اسئلة المتغيرات ، وتراوحت أوزانه ما بين :

1	2	3	4	5
لا اوافق تماماً	لا اوافق	إلى حد ما	اوافق	اوافق تماماً

وقد استخدمت وسائل احصائية متعددة لتحديد العلاقات واختبار الفرضيات منها النسبة المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman) والانحدار الخطي البسيط .

#### ٧- حدود البحث :

- أ- الحدود المكانية : اجري البحث في شركتين صناعيتين في بغداد هي : الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية والشركة العامة للصناعات الانشائية .  
ب- الحدود الزمانية : تمتد من الفترة ٢٠١١/٣/١٥ - ٢٠١١/٤/١٥ .

## المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

### ١- المقدمة :

يعد التوتر التنظيمي من أبرز الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي كتابا واداريين لما له من أهمية كبيرة في مجال التنظيم والسلوك والاداء ، وتوجهت جهود الباحثين بداية الى دراسة مفهوم التوتر وأهميته وأسبابه وطبيعته ونتائجه ، والعمل على مواجهته وادارته ، ثم اصبحت لاحقا محاولة لدراسته والاهتمام به والتعرف على اثاره السلبية على حياة الافراد البدنية والعقلية مثل امراض القلب ، وارتفاع ضغط الدم ، والشعور بالاحباط ، بالاضافة لدراسة اثاره على الانتاجية والاداء . (اللوزي ، ١٩٩٩ : ١٠٥) .

ويعد العمل في التنظيمات الادارية مصدرا للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات الادارية ، اذ يشعر كثير من العاملين بالأرهاق النفسي وحالات من عدم التوازن النفسي والجسمي ، مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الاداء الذين يقومون به بشكل سلبي وهو امر يستدعي من التنظيمات ان تهتم بهذا الموضوع (Davis&Newstrom,199: 111-112) ، (القيوتي ، ٢٠٠٠ : ٢٧٠) .  
اما اذا كانت مشاعر الافراد ايجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيثجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم ومن ثم يرتفع انتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة الحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق اهدافها . (اللوزي ، ١٩٩٩ : ١١٨) .

### ٢- مفهوم التوتر Tension Concept

أشار الأدب التنظيمي الى أن عمليات البحث والدراسة لم تستطع تحديد معظم العناصر التي تساهم بتكوين التوتر التنظيمي ، لذا وجب التعامل مع موضوعه بشكل كلي لاجزئي ، وقد قدم ويليامز (Williams) في هذا السياق تعريفا للتوتر التنظيمي يعكس وجهة نظره هو انه "رد الفعل النفسي والبدني لحالات داخلية وبينية مطولة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية قابلياته الفعلية" . (Williams, 1978 : 350) وقد عرف ايضا بأنه عبارة عن ردود الافعال التي يبديها الافراد نتيجة تعرضهم لعوامل بينية او ذاتية تجعلهم جميعا او تجعل بعضهم عاجزين عن تحقيق التكيف معها او مع البيئة الموجودة بها بسبب عدم موافقة و مطابقة قدراته الفعلية لمتطلبات البيئة العامل بها ، وهذه العوامل تكون مصدرا للتوتر التنظيمي

تتمثل في الامن الوظيفي ، متطلبات وظروف العمل ، العبء الوظيفي ، المناخ التنظيمي ، المردود المادي ، ومدى المشاركة في رسم القرارات واتخاذها والاجهاد الوظيفي . (اللوزي ، ٢٠٠٣ : ١٠٦ - ١٠٧) .  
وقد قدم (Baron) مفهوم التوتر التنظيمي على انه يتضمن جانبين مهمين هما :  
الظروف البيئية التي يوجد بها الفرد ، والتي تشكل تفاعلاتها وعناصرها مصدر الضيق والتوتر للفرد ، وردود الفعل النفسية بما تحمله من مشاعر بالحزن الموجود داخل نفسية الأفراد . (Baron , 1986 : 205) .

وقد اشار له (Andrew Dubrin) بأنه "محصلة ردود الافعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل بيئية او ذاتية لا يكون بأستطاعته التكيف معها بقدراته الفعلية" .  
(http : // bafree . net / forums / showthread . php? To 43059-2009) .

### ٣- خصائص التوتر Tension Properties

يتسم التوتر التنظيمي بمجموعة من الخصائص الاساسية :  
(http : // bafree . net / forums / showthread . php? To 43059-2009)

- أ- التوتر عملية ادراكية .
- ب- ان التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد ، وما يمتلكه من قدرات ، وبين متطلبات الموقف .
- ج- ان التوتر ناتج او محصلة لمدى اهمية الموقف تبعا لادراكات الذاتية للفرد .
- د- ان التوتر عملية تكيف لقدرات الفرد مع متطلبات الموقف .

### ٤- مصادر التوتر Tension Sources

تشمل مصادر التوتر ما يأتي :  
(http : // knoll . google . com / k / abir - alammar / 22 - 2009)

- أولاً : الدور الوظيفي : لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي ، ويعتبر من المصادر الرئيسية لحدوث التوتر اذا غلب على الدور الوظيفي أحد الاشكال الآتية :
- أ- عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد العامل .
  - ب- صراع الدور ، ويظهر عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه او خارج عن ارادته .
  - ج- زيادة المسؤولية ، فكلما زادت المسؤولية زادت درجة التوتر .
  - د- طبيعة العلاقات بين الافراد داخل بيئات العمل .
  - هـ- عدم تطور الوظيفة .
- ثانياً : عدم فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ التنظيمي الجيد .
- ثالثاً : مشكلات الافراد الذاتية : كالمشكلات النفسية والاقتصادية والاجتماعية .
- رابعاً : العوامل البيئية كعدم الاستقرار الاقتصادي او تقلبات وعموض في السياسات والاجراءات والانظمة ، التكنولوجيا والاختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد .

### ٥- نتائج التوتر التنظيمي Organizational Tension Results

- يمكن تصنيف نتائج التوتر الى ما يأتي : (اللوزي ، ٢٠٠٣ : ١١٤ - ١١٥)
- أ- نتائج التوتر التنظيمي على المستوى الفردي : لقد صنف (Cox , 1987) الآثار المتوقعة للتوتر الشديد على الفرد في اربع مجموعات :
    - ١- تأثيرات شخصية ، كالقلق والتعب ، الانقباض ، سرعة الاثارة ، عدم الاحساس وتدني احترام الذات .
    - ٢- تأثيرات سلوكية ، كالسلوك المتهور او المندفع وعدم الراحة والانفعال .
    - ٣- تأثيرات ادراكية ، كالضعف في عملية ادراك المعلومات ، وفقدان الذاكرة ، وعدم القدرة على التركيز .
    - ٤- تأثيرات جسمية : كزيادة في ضغط الدم ، وزيادة ضربات القلب ، وصعوبة التنفس .  - ب- نتائج التوتر التنظيمي على مستوى المنظمة : حيث توصلت الدراسات الى زيادة معدلات الدوران الوظيفي ، كثرة الغيابات والحوادث واصابات العمل ثم تراجع البناء التنظيمي .

## ٦- مستويات التوتر Tension Levels

تمثلت هذه المستويات حسب درجة شدتها بالاتي :  
(اللوزي ، ٢٠٠٣ : ١٠٧) ، (حريم ، ٢٠٠٩ : ١٧٥)

### أ- التنبيه (الإنذار) Alarm

تتصف هذه المرحلة بوجود درجة من القلق والخوف وخاصة اذا كان الشعور بالتهديد او بالخوف هو مصدر التوتر ، او بدرجة عالية من الاكتئاب اذا كان مصدر التوتر هو توقع الخسارة ، وتؤدي هذه الحالات الى زيادة ضغط الدم وتسارع ضربات القلب .

### ب- المقاومة Resistance

يدخل التوتر اذا ما استمر مرحلة جديدة هي مرحلة المقاومة ، والتي تتبلور في ظهور اليات دفاعية منها العدوانية ومهاجمة مصادر التوتر مباشرة سواء كان الفرد نفسه او الاخرين الا الاشياء او مصادر النكوص وهو التصرف بطريقة طفولية او مرحلة الكبت ، وهو انكار وجود مصادر التوتر وتجاهلها او الانسحاب وعدم التصرف رغم التيقن بعدم فاعلية ذلك الاسلوب . واذا نجحت هذه الوسائل الدفاعية في تقليل مشاعر التوتر فإن المظاهر المصاحبة للتوتر مثل : القلق وزيادة ضغط الدم تتلاشى .

### ج- الانهك Exhaustion

اذا فشلت الوسائل الدفاعية فان ذلك يؤدي الى تفاقم مشاعر التوتر والوصول الى درجة الانهك ومرحلة المعاناة من مضاعفات مرضية حادة مثل : امراض القلب والاكتئاب مما ينعكس بحصول خسارة في المنظمات التي يعمل فيها هولاء الافراد .

## ٧- مفهوم الولاء التنظيمي Organizational Loyalty Concept

الولاء كلمة ذات قيمة كبيرة ومعنى سام ونبيل . الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب والاخلاص ، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط وتماسك وجذب تجاه الغير . (جواد ، ١٩٩٢ : ٢٧٣) .  
اما انيس فقد اشار بأنه لكلمة ولاء مدلولات كثيرة ، فالولاء في اللغة يعني العهد ، والقرب والنصرة والمحبة والالتزام . (انيس ، ١٩٩٦ : ١٠٥٧ - ١٠٥٨)

ويعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق اليه علماء الاجتماع والسلوك في اوقات سابقة حيث حاولوا اعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على ان الانسان كائن اجتماعي يعيش مع افراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتساب والاخلاص للوصول الى الغايات والاهداف . وقد اشار هولاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية الى ان الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتنامه للمجتمع الذي يعيش فيه . (الجوهري ، ١٩٨٣ : ٢٥٩-٢٦٧) .

وقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم التوتر التنظيمي ، حيث يرى بورتير وزملاؤه (Porter, et, al, 1974) ان الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وان الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه :

- ١- اعتقاد قوي بقبول اهداف وقيم المنظمة .
- ٢- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة .
- ٣- ان تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة . (ابو العلا ، ٢٠٠٩ : ٣٦)

اما اللوزي فقد عرفه بأنه "افتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود اقل" .  
(اللوزي ، ١٩٩٩ : ١١٩) .

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ، ومع اهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها" . (العطية ، ٢٠٠٣ : ٢٩٢) .

ومن العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة هي قدرتها على غرس الولاء بين جماعات العمل الصغيرة . ، ذلك ان ولاء العمل تقوده الجماعات الصغيرة في المنظمة . وهي تلعب دورا ملحوظا في هذا المجال ، فقد تضحي هذه الجماعات بأموال معينة وتتفانى تجاه مواقف تخصصها او تخصص المنظمة وتعزز مصيريهما . (جواد ، ٢٠٠٠ : ٢٧٥) .

والولاء طريق ذو اتجاهين ، واذا مارادت قيادة المنظمة تشغيل الولاء لصالحها ، عليها ان توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الادارة امام العاملين وتمثيل العاملين امام الادارة . هذا الى جانب اظهار الاخلاص والانتساب لهم بهدف الحصول على ولائهم لها .

وقد قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكون مفهوم الولاء التنظيمي ، ومن هذه النماذج ما قدمه ( Sterrzer , 1977 ) والشكل (٢) يوضح نموذج الولاء التنظيمي لسترز .



الشكل (٢)

نموذج الولاء التنظيمي (Sterrzer، ١٩٧٧)

المصدر : اللوزي ، ديموسى ، "التطوير التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٣ .

يلاحظ من الشكل (٢) ان مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر اليه من منظور نظرية النظم اي ان الولاء التنظيمي عملية مفتوحة تتكون من : (اللوزي ، ٢٠٠٣ : ١٢٥) .

- أ- المدخلات : وتتمثل بخصائص الاشخاص ، خصائص العمل ، وخبرات العمل .
- ب- العمليات : وتتمثل بالولاء التنظيمي الذي يحدث نتيجة تفاعل عناصر المدخلات .
- ج- المخرجات : وتتألف من الرغبة في العمل والبقاء في المنظمة ، العلاقات الاجتماعية ، الحفاظ على الموظف ، الاداء المميز .
- د- التغذية العكسية : التي تعمل على تصحيح اي انحراف في مدخلات وتفاعلات الولاء التنظيمي ان الافراد يأتون الى بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة التي تتفاعل مع الخصائص (المدخلات) ، تؤدي الى تشكيل اتجاهات لافراد نحو المنظمة وبينها العمل قد تكون سلبية او ايجابية . فالاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للانماط السلوكية الايجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل وبذل الجهود والتعاون . اما الانماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية فتمثل الصور التي تظهر الفرد كأسان كئيب ، غير متعاون ، لا مبال ، غير مخلص وعديم الانتماء . ولهذه الاتجاهات انعكاسات كبيرة على الولاء التنظيمي ، فالاتجاهات السلبية يترتب عليها انخفاض وتدني مستوى الولاء التنظيمي عند الافراد ، ومن ثم تدني الانتاجية ، ولذلك فإن على الادارة الجيدة ان تكون واعية ، وان تدرس باستمرار موضوع الولاء التنظيمي تجنباً للاثار السلبية التي تنتج عن عدم القدرة على التعامل معه .

## ٨- اهمية الولاء التنظيمي Organizational Loyalty Importance

ان للولاء التنظيمي اهمية في حياة المنظمات وله اثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لاهدافها بشكل فاعل متميز ، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الافراد العاملين داخل المنظمة للوجهة الصحيحة ، او لتقليل من سلوكهم السلبي كترك العمل لو التغيب عنه او اهماله او الشعور بالاحباط . (المعاني ، ١٩٩٠ : ٢ - ٣) .  
وعليه فإن اهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط الاتية : (الدوسري ، ٢٠٠٥ : ٨٠) .



- ١- يشمل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي لاتستطيع فيه المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هولاء الافراد العاملين للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الانجاز .
- ٢- ان ولاء الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم للعمل في منظمات اخرى .
- ٣- ان ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- ٤- ان الولاء التنظيمي من اكثر المسائل التي اخذت تشغل بال ادارة المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه باهدافها وقيمتها.
- ٥- ان ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها . (اللوزي ، ١٩٩٩ : ١١٨) .

## ٩- خصائص الولاء التنظيمي Properties of Organizational Loyalty

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل بما يأتي : (ابو العلا ، ٢٠٠٩ : ٣٨، ٣٩)
- ١- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وايمانه باهدافها وقيمتها .
  - ٢- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
  - ٣- ان الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .
  - ٤- ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم . (الدوسري ، ٢٠٠٥ : ٧٤) .
  - ٥- ان الولاء التنظيمي يفتقد خاصية الثبات بمعنى ان مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الاخرى فيه .
  - ٦- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لانه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية .
  - ٧- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

## ١٠- اسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

### Reasons and Characteristics of the Organizational Loyalty Weakness

- يعود ضعف الولاء في منظمات الاعمال المختلفة لجملة من الاسباب ندون في ادناه اهمها (الحرفة ١٩٨٠) : (جواد ، ٢٠٠٠ : ٢٧٨) .
- ١- تقصير الادارة في فهم مدى اقناع العاملين بأهمية اعمالهم وكونهم اعضاء نافعون في هذا المجتمع .
  - ٢- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث ان عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه .
  - ٣- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث ان شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق .
  - ٤- فرص الترقى والتقدم ، وقوف المنظمة امام فرص الترقى والتقدم وعدم اتاحتها بصورة عادلة امام العاملين من شأنها احداث حالة الاحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم .
- ومن جانب اخر فإن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة يأخذ اشكالا مختلفة (الحرفة ١٩٨٠) من فرد لآخر او من جماعة لآخرى ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير . ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر للافادة :
- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان .
  - ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه ، ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالة الاستياء والتذمر زكثرة الشكاوي .
  - تعالي القيادة الادارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم .



## المبحث الثالث عرض النتائج ومناقشتها

### اولا : نتائج تحليل اجابات عينة البحث

١- تحليل واقع مستويات التوتر (التنبيه ، المقاومة ، الانهاك)  
يعكس الجدول (٢) ومن خلال تحليل اجابات عينة البحث حول المتغير التفسيري (مستويات التوتر) ما يأتي:

أ- يتفق ٩٣,٤ % من افراد عينة البحث على الفقرة (١) في مستوى التنبيه من بين الفقرات الثلاثة بأعلى وسط حسابي (٤,٦٠) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغة قيمته (٣) . وبأدنى انحراف معياري (٠,٦٢) وهي نسبة مقبولة . وهذا يعني بأن افراد عينة البحث لهم الثقة بقدراتهم لمعالجة مشاكلهم الشخصية دون تأثيرها على تأدية اعمالهم الوظيفية .

ب- يتفق ٨٣,٣ % من افراد عينة البحث على الفقرة (٦) في مستوى المقاومة من بين الفقرات الاربعة ، حيث كان الوسط الحسابي اعلى نسبة وهي (٤,١٧) وبأدنى انحراف معياري (٠,٧٠) . وكما في الفقرة (٥) حيث كانت نسبة الاتفاق تقدر ب (٦٧ %) بوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٧٦) . وهذا يعني ان افراد عينة البحث يشعرون بأنهم يستطيعون السيطرة على المواقف المهمة في حياتهم ويمتلكون القدرة على مواجهة الازعاجات الحياتية .

ج- تعكس اجابات عينة البحث في الفقرات (٩ ، ١٠) في مستوى المقاومة حدوث اعلى نسب لعدم الاتفاق حيث بلغت (٥٦,٧) في الفقرة (١٠) بأدنى وسط حسابي (٢,٥٧) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغة قيمته (٣) وبانحراف معياري وقدره (١,١٤) ، وكذلك الحال في الفقرة (٩) ايضا . وهذا يعني ان افراد عينة البحث لا يواجهون صعوبات متزايدة في العمل لا يستطيعون تجاوزها .

نستنتج من النتائج المتحققة في ضوء اجابات عينة البحث بأن عينة البحث تقع في الاغلب في المستوى الثاني من التوتر (المقاومة) والاعلوية تتفق مع درجة (الى حد ما) من المقياس .  
ومن هذا نستنتج بأن الشركتين المبحوثتين بإمكانها ان تقلل من مستوى التوتر من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرغبة لديهم من خلال مبدأ التحفيز وبالتالي سوف يدعم الولاء الوظيفي وسوف تثبت ذلك عند تحليل الجدول (٣) المتعلق بالولاء التنظيمي .

جدول (٢)  
توزيع اجابات عينة البحث على الاسئلة المتعلقة بمستوى التوتر

ت	عنوان الفقرة	مستوى التوتر	اتفق تماما ٥		اتفق ٤		الى حد ما ٣		لااتفق ٢		لااتفق اطلاقا ١		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	لي ثقة بقدراتي لمعالجة مشاكل الشخصية دون تأثيرها على تأدية اعمالي الوظيفية	التنبيه	٢٠	٦٦,٧%	٨	٢٦,٧%	٢	٦,٧%	-	-	-	-	٠,٦٢	٤,٦٠
٢	اشعر بانتي في ادني مستويات الاجهاد الوظيفي	التنبيه	١	٣,٣%	٧	٢٣,٣%	٩	٣٠%	١	٤٠%	١	٣,٣%	٠,٩٥	٢,٨٣
٣	اشعر بان الاشياء تجري وفق رغبتني في العمل	التنبيه	٣	١٠%	٥	١٦,٧%	١٦	٥٣,٣%	٦	٢٠%	-	-	٠,٨٧	٣,١٧
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتنبيه														
٤	اتصرف بعصبية بعض الشئ بسبب الاجهاد الذي اواجهه بالعمل	١	١	٣,٣%	١٣	٤٣,٣%	٧	٢٣,٣%	٧	٢٣,٣%	٢	٦,٧%	١,٠٤	٣,١٣
٥	امتلك القدرة على مواجهة الازعاجات الحياتية	٨	٨	٢٦,٧%	١٣	٤٣,٣%	٩	٣٠%	-	-	-	-	٠,٧٦	٣,٩٧
٦	اشعر بانتي استطع السيطرة على المواقف المهمة في حياتي	١٠	١٠	٣٣,٣%	١٥	٥٠%	٥	١٦,٧%	-	-	-	-	٠,٧٠	٤,١٧
٧	استطع التعامل مع بعض الامور المزعجة التي تحدث بشكل غير متوقع حيث اعيش حالة صراع	مقاومة	٤	١٣,٣%	١٠	٣٣,٣%	١٢	٤٠%	٤	١٣,٣%	-	-	٠,٩٠	٣,٤٧
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمقاومة														
٨	ليس بإمكانني التكيف مع جميع الاشياء التي يجب ان اعملها	٢	٢	٦,٧%	٧	٢٣,٣%	١٣	٤٣,٣%	٨	٢٦,٧%	-	-	٠,٨٨	٣,١٠
٩	اشعر بانتي غضب وليس لي القدرة للسيطرة على الاشياء لكونها خارج سيطرتي مما تعرضني للمخاطر والاذى	الانهاك	٤	١٣,٣%	٦	٢٠%	٤	١٣,٣%	١	٤٣,٣%	٣	١٠%	١,٢٦	٢,٨٣
١٠	تواجهني صعوبات متزايدة في العمل لاستطع تجاوزها	الانهاك	١	٣,٣%	٧	٢٣,٣%	٥	١٦,٥%	١	٤٠%	٥	١٦,٧%	١,١٤	٢,٥٧
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للانهاك														
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام														

N = ٣٠

الوسط الحسابي الفرضي = ٣

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS)

## ٢ - تحليل واقع الولاء التنظيمي :

يعكس الجدول (٣) ومن خلال تحليل اجابات عينة البحث حول المستجيب (الولاء التنظيمي) ما يأتي :

أ- حظيت الفقرة ١٠ على اعلى نسبة اتفاق لعينة البحث والبالغة (٩٣,٣ %) بأعلى وسط حسابي (٤,٤٠) (%). وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣) ويعكسه انحراف معياري مقبول وقيمتته (٠,٦٨) (%). وكما هو الحال في الفقرات (١، ٦، ٢، ٨، ١٣). وهذه نسب الاتفاق تدل على وجود ولاء تنظيمي عالي للأفراد والعاملين (عينة البحث) في الشركتين المبحوثتين .

ب- وعلى العكس حصلت الفقرتين (٣، ١١) على اعلى نسبة عدم اتفاق والبالغة (٦٠ %) للفقرتين ، وبأوساط حسابية متتالية (٢,٦٠ ، ٢,٣٠) وهي اقل وسط من الوسط الحسابي الفرضي والبالغة قيمته (٣) ، وبانحرافات معيارية متتالية (١,٥٢ ، ١,١٨) . وكما هو في الفقرات (١٢ ، ١٥) وهذا يدل بأن هناك نسبة لا يستهان بها من عينة البحث تعاني من توتر اعلى من غيرها مما انعكس على درجة الولاء التنظيمي مما جعلهم اقل ولاء وهذا سوف ينعكس سلبي على اداء بقية العاملين في المستويات الدنيا .

جدول (٣)  
توزيع اجابات عينة البحث على الاسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي

ت	عنوان الفقرة	٥ اتفق تماما		٤ اتفق		٣ الى حد ما		٢ لا اتفق		١ لا اتفق اطلاقا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	انا مستعد ان اقدم مجهود اكبر من المطلوب لانجاح الشركة	٥٦,٧%	١٧	%٣٣,٣	١٠	%٣٣,٣	١	%٦,٧	٢	-	-	٤,٢٣	٠,٨٦
٢	اتكلم عن هذه الشركة امام اصدقائي بانها شركة عظيمة تستحق بان يعمل الشخص بها	٢٣,٣%	٧	%٦٠	١٨	%١٣,٣	٤	%٣,٣	١	-	-	%٤,٠٣	٠,٧٢
٣	اشعر بالقليل من الولاء لهذه الشركة	%٢٠	٦	%١٠	٣	%١٠	٣	%٣٠	٩	%٣٠	٩	٢,٦٠	١,٥٢
٤	انا مستعد تقريبا لقبول اي عمل في هذه الشركة لكي احتفظ بعلمي	١٦,٧%	٥	%٥٠	١٥	%٣,٣	١	%١٦,٧	٥	%١٣,٣	٤	٣,٤٠	١,٣٣
٥	اجد ان قيمي تطابق قيم المنظمة	٣٣,٣%	١٠	%٣٣,٣	١٠	%٢٠	٦	%١٣,٣	٤	-	-	٣,٨٧	١,٠٤
٦	افتخر بان اكبر الاشخاص الاخرين بانني فرد في هذه المنظمة	٢٣,٣%	٧	%٦٣,٣	١٩	%١٠	٣	%٣,٣	١	-	-	٤,٠٧	٠,٦٩
٧	انا مستعد ان اعلم لدى اي شركة اخرى ظالما نوعية العمل واحدة	١٣,٣%	٤	%٤٠	١٢	%٣,٣	١	%٣٠	٩	%١٣,٣	٤	٣,١٠	١,٣٥
٨	هذه الشركة تجعلني اقدم افضل ماعندي من ناحية ادائتي للعمل	%٦,٧	٢	%٧٦,٧	٢٣	%٣,٣	٤	%٣,٣	١	-	-	٣,٨٧	٠,٥٧
٩	وجود تغيير بسيط في وظيفي الحالي من قبل الشركة قد يؤدي الى ترك هذه الشركة	١٣,٣%	٤	%٥٠	١٥	-	-	%١٦,٧	٥	%٢٠	٦	٣,٢٠	١,٤٢
١٠	انا سعيد بانني اخترت هذه الشركة لاعمل لديها وفضلتها على الشركات الاخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بهذه الشركة	٣٣,٣%	١٠	%٦٠	١٨	%٣,٣	١	%٣,٣	١	-	-	٤,٤٠	٠,٦٨
١١	لا يوجد الكثير لاكمسه عند يقاني في هذه الشركة	-	-	%٢٣,٣	٧	%١٦,٧	٥	%٢٦,٧	٨	%٣٣,٣	١٠	٢,٣٠	١,١٨
١٢	في احوال كثيرة اجد انه من الصعب ان وافق على سياسات الشركة في الاجور التي تخص الموظفين	%١٠	٣	%١٦,٧	٥	%١٦,٧	٥	%٢٦,٧	٨	%٣٠	٩	٢,٥٠	١,٣٦
١٣	في الحقيقة يهمني مصير هذه الشركة	%٤٠	١٢	%٤٠	١٢	%١٠	٣	%٣,٣	١	%٦,٧	٢	٤,٠٣	١,١٣
١٤	بالنسبة لي هذه الشركة افضل شركة يمكن ان اعلم لديها	١٦,٧%	٥	%٥٦,٧	١٧	%٣,٣	١	%٢٠	٦	%٣,٣	١	٣,٦٣	١,١٠
١٥	لقد كان خطأ عظيما عندما قررت ان اعلم لدى هذه الشركة	٢٦,٧%	٨	%٢٠	٧	%٣,٣	١	%٢٦,٧	٨	%٢٣,٣	٧	٣,٠٠	١,٦٠
١,١٠	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											٣,٤٨	١,١٠

N = 30

الوسط الحسابي الفرضي = ٣

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

## ثانيا : تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات البحث

يعكس الجدول (٤) شبكة الارتباطات لفقرات مستوى التوتر (المتغير التفسيري) وفقرات الولاء التنظيمي (المتغير المستجيب) في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية واطهرت نتائج التحليل وجود نسبة كبيرة من معاملات الارتباط السالبة مما يدل على وجود علاقات ارتباط عكسية بين متغيرات البحث حيث ان زيادة احدها يؤدي الى نقصان الاخر . ويمكن ايجاز نتائج التحليل بالنقاط الاتية :

- ١- توجد علاقة ارتباط عكسية قوية بنسبة (٦٦ %) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٧) بين الفقرة (٣) من فقرات مستوى التوتر الاول (التنبيه) والفقرة (٧) من فقرات الولاء التنظيمي .
  - ٢- توجد علاقة ارتباط عكسية متوسطة بنسبة (٥٢ %) وبمستوى دلالة (٠,٠٤٦) بين الفقرة (١) من مستوى التوتر (التنبيه) مع الفقرة (١٠) من الولاء التنظيمي .
  - ٣- يعكس جدول الارتباطات ايضا وجود علاقة ارتباط عكسية قوية جدا بنسبة (٧٣ %) بمستوى دلالة (٠,٠٠٢) بين الفقرة (٥) من فقرات مستوى التوتر الثاني (المقاومة) والفقرة (١١) من فقرات الولاء التنظيمي .
  - ٤- توجد علاقة ارتباط عكسية متوسطة بنسبة (٥٦ %) وبمستوى دلالة (٠,٠٢٩) بين الفقرة (٧) من مستوى التوتر الثاني (المقاومة) والفقرة (٤) من فقرات الولاء التنظيمي .
  - ٥- يعكس جدول الارتباطات ايضا وجود علاقة عكسية قوية بنسبة (٦٥ %) بمستوى دلالة (٠,٠٠٩) بين الفقرة (٨) من مستوى التوتر الثالث (الانهك) والفقرة (١١) من فقرات الولاء التنظيمي .
- اما بقية معاملات الارتباط فأغلبها عكسية ضعيفة وطرديّة ضعيفة .  
يتضح من النتائج سابقة الذكر بأن هناك علاقات عكسية ما بين مستوى التوتر والولاء التنظيمي ومن خلال اجابات عينة البحث في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية يدل على وجود درجة توافق بين النسب المنوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع شبكة الارتباطات بين المتغيرين .

## جدول (٤)

يوضح شبكة الارتباطات بين فقرات مستوى التوتر وفقرات الولاء التنظيمي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

## فقرات الولاء التنظيمي

تسلسل فقرات مستوى التوتر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١	١٣٩,٦٢٠	-١٩٥,٤٨٦	-١٠٧,٧٠٥	١١١,٦٩٣	١٠٠٠,١٠٠٠	١٠٠٠,١٠٠٠	-٢٣٨,٣٩٢	٢٦٩,٣٣٢	-٢٠٧,٤٥٩	* -٥٢٢,٠٤٦	-٤٥٢,٠٩١	-١٠٧,٧٠٥	٠٥٥,٨٤٧	-١٣١,٦٤٣	٢٩٢,٢٩١
٢	٣٣٣,٢٢٦	٠٤٥,٨٧٤	١١٧,٦٧٨	-١٨٩,٧٨٢	-٠,٧٨٢	١,٠٠٠,٧٨٢	-٤٥٧,٠٨٧	-١١٢,٦٩٢	-٠,٤٩,٨٦٤	-٢٥٧,٣٥٥	-٣٤١,٢١٣	١٢٣,٦٦٢	٠٥٧,٨٤٠	-٠,٠٠٤,٩٨٨	-١٧٩,٥٢٣
٣	١٨١,٥١٩	١٩١,٤٩٥	-٢١٢,٤٤٩	٢٣٣,٤٠٣	-٢٠٢,٤٧٠	-٢٠٢,٤٦٦	-٢٠٤,٠٠٧	-٢٠٤,٤٦٦	١,٠٠٠,٤٦٦	١٢٢,٦٦٦	-١٧٧,٥٢٨	٠٦٢,٨٢٥	٢٨٠,٣١١	١٥٦,٥٧٨	٠٦٤,٨٢١
٤	-٠,١٤,٩٦١	-٣,٠٨,٢٦٤	٣٤٩,٢٠٣	١١٦,٦٨٠	-١٤٦,٦٠٤	-١٤٦,٦٠٤	-٤٤٣,٠٩٨	-٤٠٩,١٣٠	-٣٨٦,١٥٥	-٢٢٢,٤٢٦	-٠٧٧,٧٨٦	٢٣٧,٣٩٥	-٣١٥,٢٥٢	-٣٧٧,١٦٦	-٠٣٩,٨٩٠
٥	٤٥٩,٠٨٥	١٩١,٤٩٥	-٤٧٣,٠٧٥	-٢٣٣,٤٠٣	٠١٣,٩٦٤	٢٠٤,٩٦٦	-١٦٧,٥٥٣	٤٢٣,١١٦	-٣١٠,٢٦١	٠٢٧,٩٢٤	-٧٣٣,٠٠٢	٠٢٥,٩٣٠	٢٤٢,٣٨٥	٤٨٣,٠٦٩	٣٧٠,١٧٤
٦	١١٩,٩٤٦	-١٧٤,٥٣٦	-٠,٨٤,٦٧٥	-٠,٣٣,٩٠٦	-١٥٤,٥٨٤	٠٠٠,١٠٠٠	٠٠٠,١٠٠٠	٢١٠,٤٥٣	-٣٢٥,٢٣٧	٠٩٩,٧٢٥	-١٤٧,٦٠٢	-٠,٩٦,٧٣٣	٣٧٣,١٧١	١٩٢,٤٩٢	١٦٦,٥٥٥
٧	-٢١٦,٤٤٠	١٠٥,٩٥٨	٠٢٢,٩٣٧	* ٥٦٤,٠٢٩	-٣٤٥,٢٠٨	-٥١١,٠٥٢	-٤٤٤,١٣٥	-٤٤٤,١١٥	-٠,٧٣,٧٩٧	-٠,٤٥,٨٧٢	-٠,٣٥,٩٠٣	٢٩٢,٢٩٠	-١٤٢,٦١٥	-٢٩٩,٢٧٩	١١٢,٦٩١
٨	١٩٥,٤٨٥	٠١٦,٩٥٥	* -٥٠٤,٠٥٦	٢٨٨,٢٩٧	-٠,٨٩,٧٥٢	-٢٠٣,٤٦٧	-١٦٦,٥٥٤	٤٢٣,١١٦	-٣٠٩,٢٦٢	-١٦١,٠٥٦	-٦٥٠,٠٠٩	٠٥٢,٨٥٥	٣٢٨,٢٣٢	٢٨٤,٣٠٥	* ٥٠٤,٠٥٦
٩	٢٠٨,٤٥٧	-٠,٩٦,٧٣٤	-١٢٠,٦٧١	-٠,٢٠,٩٤٤	٢٨٥,٣٠٣	١٨٧,٥٠٥	٣٨١,١٦١	-٠,٩٣,٧٤١	٣٧٨,١٦٤	-٠,٦٠,٨٣٢	١١٦,٦٨٢	١٨٤,٥١١	١٩٨,٤٧٩	-٠,١٤,٩٦١	-٠,٩٧,٧٣٠
١٠	٣٢٢,٢٤٢	١٧١,٥٤٢	-٢٣٦,٣٩٦	-١٣٩,٦٢١	٤٥٠,٠٩٢	٤١٧,١٢٢	٤٤١,١٠٠	٠٠٨,٩٧٧	٣٧٥,١٦٨	٢٩٧,٢٨٢	-٠,١٤,٩٦٠	٣٦٢,١٨٥	٠٩٦,٧٣٣	٣٠٢,٢٧٥	-٠,٦٠,٨٣٢

N = 15

\* معنوية بدرجة ٠,٠٥

\*\* معنوية بدرجة ٠,٠٠١ , ٠,٠٠٥

+ علاقة طردية باتجاه واحد

- علاقة عكسية باتجاهين

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) .

ويوضح جدول (٥) شبكة الارتباطات لفقرات مستوى التوتر (المتغير التفسيري) وفقرات الولاء التنظيمي (المتغير المستجيب) في الشركة العامة للصناعات الانشائية واطهرت نتائج التحليل وجود معاملات

ارتباط سالبة بين متغيرات مما يدل على وجود علاقات ارتباط عكسية حيث ان زيادة احدهما يؤدي الى نقصان الاخر ، بالإضافة الى وجود علاقات ارتباط طردية ضعيفة جدا موجبة وسالبة . ويمكن ايجاز نتائج التحليل بالنقاط الاتية :

١- توجد علاقة ارتباط عكسية متوسطة بين الفقرة (٢) من مستوى التوتر الاول (التنبيه) مع الفقرات (٧ ، ١١ ، ١٠) من الولاء التنظيمي بنسب متتالية (٥٣ % ، ٥٥ % ، ٥٧ %) وبمستويات دلالة متتالية (٠,٠٤٠ ، ٠,٠٣١ ، ٠,٠٢٤) .

٢- توجد علاقة ارتباط عكسية متوسطة بين الفقرة (٣) من مستوى التوتر (التنبيه) مع الفقرة (١٢) من الولاء التنظيمي بنسبة (٥٨ %) وبمستوى دلالة (٠,٠٢٣) .

٣- توجد علاقة ارتباط عكسية متوسطة بنسبة (٥٧ %) وبمستوى دلالة (٠,٠٢٤) بين الفقرة (٥) من مستوى التوتر الثاني (المقاومة) والفقرة (١) من الولاء التنظيمي .

٤- توجد علاقات ارتباط عكسية ضعيفة جدا بين فقرات مستوى التوتر الثالث (٨ ، ٩ ، ١٠) وفقرات الولاء التنظيمي .

وهذا يدل بأن هذه الشركة هي اقل تعرضا للتوتر واكثر ولاءا من الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية بحكم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومن خلال اجابات عينة البحث .

### جدول (٥)

يوضح شبكة الارتباطات بين فقرات مستوى التوتر وفقرات الولاء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الانشائية

#### فقرات الولاء التنظيمي

تسلسل فقرات مستوى التوتر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١	٠,٩٧	٢١٦	١١٥	-٠,٧٤	-٠,٤٠	-١,٢٠	٢٣٢	-١,١٠	٤٩٣	٠,٧٥	٤٠,١	٤٦٥	٠,٩٩	-١,٢٥	٢٦٨
٢	٧٣٢	٤٣٩	٦٨٣	٧٩٤	٨٨٧	٦٧١	٤٠٦	٦٩٦	٠,٦٢	٧٩١	١٣٩	٠,٨١	٧٢٦	٦٥٦	-٣٣٤
٣	٢٤٦	-٠,٠٠٥	-٣,٧٧	٢٦٤	٣٨٠	-٠,٣٥	-٠,٥٣٥	٣٦٧	-١,٣٩	٢٠,٨	-٠,٥٥٧	-٤,٢٤	١٧٩	٢٤٠	-٠,٥٧٨
٤	٣٧٧	٩٨٦	١٦٧	٣٤١	١٦٣	٩٠٣	٠,٤٠	١٧٨	٦٢٠	٤٥٨	٠,٣١	١١٥	٥٢٤	-٣٨٩	-٠,٢٤
٥	-١,٢٠	-٢,٤٨	-٤,٣٠	٤١١	٠,٧٤	-٣,٠٨	٠,٨٣	٠,٤١	-٢,٥٣	٤٥٣	-٠,٠٣	-٠,٥٨١	٢٦٥	٣٩٣	-٤,٠٧
٦	٦٧٠	٣٧٤	١٠,٩	١٢٨	٧٩٤	٢٦٤	٧٦٨	٨٨٥	٣٦٤	٠,٩٠	-٩٩١	٠,٢٣	٣٣٩	١٤٧	-١,٣٢
٧	١٣٩	٦٢٢	-١,١٠	-٣,٥٦	٢٩٥	٢٨٥	١٠,٢	١٨٠	-١,٩٨	٣٩١	-٢,٨٢	-٣,٥٨	-٠,٨٥	١٨٦	-٣,٩٨
٨	٦٢٢	٦٢٢	٦٩٦	١٩٣	٢٨٦	٣٠,٤	٧١٨	٥٢١	٤٨٠	١٤٢	٣٠,٩	١٩٠	٧٦٤	٥٠,٧	-١,٤٢
٩	-٠,٥٧٧	٠,٢٤	-٢,٩٠	٢٩٥	٤٣١	٤٠,٩	٢٣٠	-٢,٤٦	-٤,٤٢	-١,٨٨	٣٨٣	-٣,٨٦	١٨٥	٣٨٩	-٣,٨٧
١٠	٤٠,١	٣١٧	-٠,٩٧	٢٩٨	٣٦٣	٢٧٨	-٠,٣٦	٢٨٥	-٢,٩٥	٠,٢٥	١٧٩	١٢٤	-١,٩٧	-٠,٨٦	-١,٢٣
١١	١٣٩	٣١٧	٧٣٢	٢٨١	١٨٤	٣١٥	٨٩٩	٢٨٥	٩٣٠	٥٢٣	٧٩٠	٦٥٩	٤٨٢	٧٦٠	-٠,٦٦٣
١٢	-١,٤١	-١,٣٢	-٢,٩٩	٣١٢	-٠,٦٨	٣٦٣	-٣,٠٧	٠,٨٢	-٢,٨٥	٣٨١	-٣,٠٥	-٤,٩٩	٥٠,٦	١٩٠	-٤,٠٥
١٣	٦١٥	٦٤٠	٢٧٩	٢٥٨	٨١٠	١٨٤	٢٦٥	٧٧٣	٣٠,٣	١٦٢	٢٦٩	٠,٥٨	٠,٥٤	٤٩٧	-١,٣٤
١٤	٠,٢٢	-٠,٧٢	-٣,٩٤	٤٩٣	٤٧٦	٨٠,٩	-٢,٣٥	٠,٦١	-٢,٦٤	٤٨٠	-٢,٣٤	-٢,٧٩	٠,٠٩	٣٦٩	-٣,٢٩
١٥	٩٣٨	٧٩٧	١٤٦	٠,٦٢	٤٧٦	٨٠,٩	٣٩٩	٨٣٠	٣٤٣	٠,٧	٤٠,٢	٤٠,٢	٩٧٣	١٧٦	-٢,٢٢
١٦	٢٨٥	١٩٤	٠,٦٨	٥٠٠	٢٧٢	٠,٨١	-٠,٢١	٠,٤٦	٢٧٤	٢٧٤	١٣٣	١٩٦	-٣,٠٤	-٠,٣٤	-٠,٣٢
١٧	٣٠,٣	٤٨٨	٨١١	٨٥٨	٣٢٦	٧٧٤	٨٧١	٩٤١	٣٢٣	٧٠,٣	٦٣٦	٤٨٣	٢٧١	٩٠,٥	-٠,٩١٠
١٨	٢٥٥	١٦٤	١٤٤	-٠,٧٥	١٦٠	٢٤٦	-٠,٦٢	٠,٧٤	٠,٣٣	-٠,١٧	٠,١١	١٢٢	-٠,٨٤	-٠,٢٩	-٠,١١
١٩	٣٦٠	٥٥٨	٦٠,٨	٧٩٠	٣٧٦	٧٩٤	٨٢٨	٧٩٤	٩٠,٧	٩٥١	٩٦٩	٦٦٥	٠,٨٤	٩١٧	-٠,٩٦٩

N = 15

\* معنوية بدرجة ٠,٠٥

\*\* معنوية بدرجة ٠,٠١ ، ٠,٠٥

+ علاقة طردية باتجاه واحد

- علاقة عكسية باتجاهين

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) .

### ثالثا : تحليل علاقات الأثر لمتغيرات البحث

اظهرت النتائج التي عرضت في الفقرة ثانيا ، ان قيم معاملات الارتباط تؤكد وجود علاقات ارتباط قوية ومتوسطة بين متغيرات البحث وهناك علاقات ارتباط ضعيفة ايضا الا ان هذا المقياس لا يحدد تقديرات قيم تأثير المتغير التفسيري (مستوى التوتر) في المستجيب (الولاء التنظيمي) لذلك يتطلب الامر الاستعانة بادوات احصائية اخرى مهمتها قياس اثر المتغير التفسيري في المستجيب . ومن هذه الادوات تم اختيار اسلوب الانحدار الخطي البسيط حيث يفترض وجود علاقة خطية بين المتغير التفسيري والمستجيب وهو من

الاساليب الشائعة لقياس الاثر بين المتغير التفسيري والمستجيب ومن ثم اثبات الاثر من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) وذلك بغية معرفة الانحرافات الكلية من خلال تفسيره للنسب المئوية للتغيرات الحاصلة في المستجيب وتأثير المتغير التفسيري فان كانت قيمة هذه النسب عالية فان ذلك يعد مؤشرا لزيادة تأثير المتغير التفسيري على المستجيب والعكس هو الصحيح وكذلك اختبار ( $F$ ) لتحليل التباين لقياس دلالة انموذج الانحدار الخطي البسيط من خلال قياس درجة التوافق الملائمة كانموذج معتمد ، ونظرا لكثرة عدد العلاقات التأثيرية لمتغيرات البحث في نتائج مخرجات الحاسوب لذلك تم اختيار علاقات التأثير المعنوية فقط والتي تظهر في الجدولين (٦) و (٧) .

\* يعكس الجدول (٦) العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث (مستوى التوتر والولاء التنظيمي) في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، ويمكن ايجازها بثلاثة مجاميع وكالاتي :

١- اتضح من خلال التحليل الاحصائي العلاقات التأثيرية بين فقرات المستوى الاول لمستوى التوتر (مستوى التنبيه) وفقرات الولاء التنظيمي ، وجود اكبر نسبة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) بين فقرتي ( $X3$  with  $y7$ ) وتساوي (٨٨ %) . اي ان المتغير التفسيري يفسر مامقداره (٨٨ %) من التغير الحاصل في المستجيب وكما يوضح اختبار ( $F$ ) الذي كانت قيمته (١٢,٧١) بدرجة حرية (١ - ١٤) مما يدل على ان النموذج جيد وصالح للتغير لان قيمة ( $F$ ) المحسوبة اكبر من الجدولية .

وهناك علاقة تأثيرية للفقرات ( $X1$  with  $y10$ ) حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (٦٨ %) وكانت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (٨,٤٣) اكبر من الجدولية بمستوى حرية (١ - ١٤) مما يدل على ان المتغير التفسيري ذو تأثير معنوي في المستجيب .

٢- نلاحظ من خلال التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثيرية لمستوى التوتر الثاني (المقاومة) في الولاء التنظيمي ، وذلك من خلال قيمة ( $R^2$ ) للفقرات ( $X5$  with  $y11$ ) وتساوي (٧٥ %) ، وكانت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (١٣,٤٤) اكبر من الجدولية وبمستوى حرية من (١ - ١٤) .

وهناك علاقة تأثيرية ايضا للفقرات ( $X7$  with  $y3$ ) حيث كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (٥٦ %) ، وكانت قيمة ( $F$ ) المحسوبة تساوي (١١,٠٠٨) بمستوى حرية (٢ - ١٤) اكبر من ( $F$ ) الجدولية.

٣- يعكس التحليل الاحصائي ايضا وجود علاقة تأثيرية للفقرة ( $X8$ ) من المتغير التفسيري (مستوى التوتر) وثلاثة فقرات من المستجيب (الولاء التنظيمي) ( $y11$  ,  $y10$  ,  $y2$ ) ، حيث كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) على التوالي (٦٤ % , ٧٥ % , ٨٠ %) ، وكانت قيم ( $F$ ) المحسوبة على التوالي ( , 18.06 , 9.11 ) اكبر من قيم ( $F$ ) الجدولية وبدرجة حرية من (١ - ١٤) مما يدل على انه هناك علاقة تأثير معنوية لمستوى الولاء (الانهاك) في الولاء التنظيمي .

#### جدول (٦)

يوضح الاثر بين مستوى التوتر كمتغير تفسيري والولاء التنظيمي كمتغير مستجيب في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية

نوع العلاقة	Sig f الجدولية	Df درجة الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Variables	مستوى التوتر
معنوية	٠,٠٠٣	١ - ١٤	٨,٤٣١	٠,٦٨١	X1 with y10	التنبيه
معنوية	٠,٠٠٢	١ - ١٤	١٢,٧١٣	٠,٨٨٢	X3 with y7	التنبيه
معنوية	٠,٠٠١	١ - ١٤	١٣,٤٤٢	٠,٧٥٣	X5 with y11	المقاومة
معنوية	٠,٠٠٣	٢ - ١٤	١١,٠٠٨	٠,٥٦٧	X7 with y3	المقاومة
معنوية	٠,٠٠٥	١ - ١٤	٩,١١٨	٠,٦٤٢	X8 with y2	الانهاك
معنوية	٠,٠٠٠	١ - ١٤	١٨,٠٦٩	٠,٨٠٥	X8 with y11	الانهاك
معنوية	٠,٠٠٠	١ - ١٤	١٣,٣٥٠	٠,٧٥٠	X8 with y10	الانهاك

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) .

\* يوضح الجدول (٧) علاقات التأثير لمتغيرات البحث التفسيري (مستوى التوتر) والمستجيب (الولاء التنظيمي) في الشركة العامة للصناعات الانشائية من خلال ثلاثة مجاميع يمكن ايجازها بالاتي :

١- اتضح من خلال التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير للفقرة ( $C2$ ) من فقرات المستوى الاول (التنبيه) للتوتر في فقرات الولاء التنظيمي ( $y7$  ,  $y11$  ,  $y19$ ) حيث كان معامل التحديد على التوالي ( , 53 % , 57 % ) وكانت قيم ( $F$ ) المحسوبة كالاتي (8.95 , 7.48 , 12.27) وهي اكبر من قيم ( $F$ ) الجدولية بدرجة حرية (1 - 14) ، (١ - ١٤) ، (٢ - ١٤) .

- ٢- ويلاحظ ايضا من خلال التحليل الاحصائي للجدول (٧) ، وجود علاقة تأثير للفقرة (C5) من فقرات المستوى الثاني (المقاومة) للتوتر في فقرة (y1) من الولاء التنظيمي ، حيث كانت قيمة (R<sup>2</sup>) تساوي (٥٩ %) وقيمة (F) المحسوبة تساوي (٨,٤٨) بدرجة حرية من (١٤ - ٣) اكبر من (F) الجدولية وهذا يدل على وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرين .
- ٣- يعكس الجدول (٧) ايضا عدم وجود علاقات تأثيرية بين فقرات المستوى الثالث (الانهك) وفقرات الولاء التنظيمي ، وهذا يؤكد عدم وجود علاقات ارتباطية قوية بين المتغيرين في الشركة المبحوثة والتي لوحظت في الجدول (٥) الذي اكد على ان عينة البحث هي اقل تعرضا للتوتر و لم تصل الى مستوى الانهك واكثر ولاءا للشركة .

## جدول (٧)

يوضح الاثر بين مستوى التوتر كمتغير تفسيري والولاء التنظيمي كمتغير مستجيب في الشركة العامة للصناعات الانشائية

نوع العلاقة	Sig الجدولية f	Df درجة الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	Variables	مستوى التوتر
معنوية	٠,٠٠٠	١ - ١٤	٨,٩٥٠	٠,٥٧٠	C2 with y7	التنبه
معنوية	٠,٠٠١	١ - ١٤	٧,٤٨٣	٠,٦١١	C2 with y11	
معنوية	٠,٠٠٠	٢ - ١٤	١٢,٢٧٩	٠,٥٣٢	C2 with y15	
معنوية	٠,٠٠٠	١ - ١٤	١١,٢٣٥	٠,٦٤١	C3 with y12	
معنوية	٠,٠٠٢	٣ - ١٤	٨,٤٨٣	٠,٥٩٣	C5 with y1	المقاومة
					—	الانهك

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) .



## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

- ١- لقد أصبح مفهوم التوتر التنظيمي من المفاهيم ذات الاثر الواسع والكبير خصوصاً في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة والذي بدوره يلعب دوراً كبيراً في رفع كفاءة أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة .
- ٢- ان رغبة الأفراد عينة البحث حول بذل المزيد من الجهود لانجاح العمل في الشركتين المبحوثتين كان عال جداً حيث بلغت نسبة الاتفاق (٩٠ %) .
- ٣- ان الشركتين المبحوثتين بإمكانها ان تقلل من مستويات التوتر من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرغبة لديهم من خلال مبدأ التحفيز الذي يدعم الولاء التنظيمي .
- ٤- اوضحت نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط عكسية وقوية ذات دلالة احصائية بين مستويات التوتر (التنبه ، المقاومة ، الانهاك) والولاء التنظيمي .
- ٥- اثبت البحث ايضاً وجود علاقة تأثير قوية معنوية لمستويات التوتر في الولاء التنظيمي .
- ٦- ان مستوى الولاء التنظيمي للأفراد عينة البحث ظهر بوجه عام مرتفع في الشركة العامة للصناعات الانشائية وهذا يدل على انهم اقل توتراً وأكثر ولاءاً من الافراد عينة البحث في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية .

### ثانياً : التوصيات والمقترحات

- ١- ينبغي على الشركتين المبحوثتين تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد عينة البحث من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وترسيخه والفوائد التي تنتج عنه لصالح العاملين والمنظمة .
- ٢- تخفيض مستويات التوتر من خلال توفير بيئة عمل افضل من البيئة الحالية وتوفير الاحتياجات اللازمة لإدارة الاعمال بالصورة الصحيحة .
- ٣- محاولة التعرف على وجود المشاكل النفسية والجسدية لدى الافراد العاملين ومحاولة علاجها من خلال اساليب معينة والحرص على سلامة العاملين من خلال تقديم التوجيهات والارشادات .
- ٤- اعتبار تعزيز الولاء التنظيمي سلاح مهم تتمكن من خلاله الشركات لتحقيق اهدافها وبقائها في السوق فذلك ينبغي عليها تعديل نظام الحوافز ومنح المكافآت .

## المصادر :

### اولا : الكتب العربية :

١. انيس ، ابراهيم واخرون ، "المعجم الوسيط" ، الجزء الثاني ، مجمع اللغة ، ١٩٩٦ ، القاهرة .
٢. جواد ، د. شوقي ناجي ، "سلوك تنظيمي" ، الطبعة الاولى ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ٢٠٠٠ .
٣. جواد ، د. شوقي ناجي ، "سلوكيات الانسان وانعكاساتها على ادارة الاعمال" ، دار الحكمة ، ١٩٩٢ ، بغداد .
٤. الجوهري ، عبد الهادي ، "اصول علم الاجتماع" ، مكتبة نهضة الشرق ، ١٩٨٣ ، القاهرة .
٥. حريم ، د. حسين ، "سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ٢٠٠٩ .
٦. العطية ، ماجدة ، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة" ، الطبعة الاولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ٢٠٠٣ .
٧. القريوتي ، محمد قاسم ، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ٢٠٠٠ .
٨. اللوزي ، د. موسى ، "التطوير التنظيمي - اساليب ومفاهيم حديثة" ، الطبعة الثامنة ، دار وائل للنشر ، عمان - الاردن ، ٢٠٠٣ .
٩. اللوزي ، د. موسى ، "التطوير التنظيمي - اساليب ومفاهيم حديثة" ، الطبعة الاولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ١٩٩٩ .

### ثانيا : الكتب الاجنبية :

10. Baron , R . "Behavior in Orgnizations" , 2<sup>nd</sup> ed, Boston : Ally & Bacon , 1986 .
11. Davis, Keith & New strom, John, "Human Begavior at work, Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> Ed; New york, MC - Grow-hill book company , 1995 .
12. Williams, Cliflor ; "Human Behavior in Orgnizations", South - western, publishing co. , 1980 .

### ثالثا : رسائل ماجستير ومقالات من المواقع الالكترونية :

١٣- "التوتر التنظيمي" ، (٢٠٠٩)

(Online)

[http : // bafree . net / forums / show thread . php2 t = 43059](http://bafree.net/forums/showthread.php?t=43059)

١٤- "الخوف الوظيفي" ، عبير العمار ، (٢٠٠٩)

(online)

[http : // knoll . google . com / k / abir \\_ alammar / 22- carrer \\_ fear / 18yfda . 7mei 90j / 14](http://knoll.google.com/k/abir_alammar/22-carrer_fear/18yfda.7mei90j/14)

- ١٥- ابو العلا ، محمد صلاح الدين ، "ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي" ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٩ .
- ١٦- المعاني ، ايمن عودة ، "اثر الولاء التنظيمي على الابداع الاداري لدى المديرين في الوزارات الامنية" ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية ، ١٩٩٠ ، عمان
- ١٧- الدوسري ، سعد بن عميقان سعد ، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية" ، دراسة ميدانية على منتسبي شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية - ٢٠٠٥ - الرياض .